

**PLAN EXPORTADOR LEVAPAN S.A.**  
**INTERNACIONALIZACION DE UNA PYME**

DANIELA INES VILLA TORRES  
JORGE ESTEBAN REY BOTERO

TUTOR  
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA

**TRABAJO DE GRADO**

***CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD***

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., ENERO 2012

**PLAN EXPORTADOR LEVAPAN S.A.**  
**INTERNACIONALIZACION DE UNA PYME**

DANIELA INES VILLA TORRES  
JORGE ESTEBAN REY BOTERO

TUTOR  
ANDRES MAURICIO CASTRO FIGUEROA

**TRABAJO DE GRADO**

***CENTRO DE ESTUDIOS EMPRESARIALES PARA LA PERDURABILIDAD***

ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTA D.C., ENERO 2012

## **DEDICATORIA**

*Dedicamos este trabajo a nuestros padres,  
su apoyo incondicional y fervoroso  
ha hecho de nuestras carreras un gran proyecto de vida,  
Rafaela Cecilia Torres, Abdala Francisco Villa,  
Soffy Stella Botero, Jorge Edgar Rey,  
Gracias a ustedes por la confianza y el apoyo  
brindado durante todos estos años de estudio.*

## **AGRADECIMIENTOS**

A lo largo de estos 5 años de estudio hemos tenido altibajos que nos han hecho crecer en todos los sentidos posibles, agradecemos a Dios por darnos la oportunidad de esta experiencia única, a nuestros padres por el apoyo incondicional y la confianza absoluta que hoy nos permiten estar a un paso de alcanzar nuestros sueños, a nuestros compañeros y profesores, quienes estuvieron a nuestro lado cada uno de los días desde que emprendimos este reto.

Agradecemos a la Universidad del Rosario, a nuestra Facultad de Administración, y en especial al Docente y Guía de toda esta labor académica, Andrés Castro, por acompañarnos y asesorarnos durante todo este proceso de investigación y estudio.

Especialmente agradecemos a Levapan S.A. y en su representación a Víctor Manuel Torres Duran, por permitirnos realizar este estudio dentro de su compañía, facilitándonos todos los datos y la información necesaria para hacer de este trabajo de grado un informe real, competente y de relevancia para sus aproximaciones futuras al Mercado Internacional.

## **Contenido**

INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b> .....	3
Descripción de Levapan S.A. ....	3
Misión.....	3
Visión. ....	3
Organigrama. ....	4
Diseño estructural de la organización.....	5
Ubicación.....	5
Sector.....	5
Políticas de Calidad. ....	6
Productos. ....	6
Empaques. ....	6
Clientes.....	7
Marco de referencia y estudio de mercado. ....	7
Canales de Distribución.....	7
Comercialización.....	8
Precio.....	8
Costos.....	8
Competencia.....	8
Objetivos.....	9
Estrategias.....	9
Marco Normativo.....	9
<b>CAPÍTULO 2: ESTUDIO MATRICIAL Y DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LEVAPAN LTDA.</b> .....	10
MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos).....	10
MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).....	11
MIME (Matriz Interna – Matriz Externa).....	12
MPC (Matriz de Perfil de Competencia).....	13
MEM. (Matriz de Evaluación de la Misión).....	14
PEEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción).....	15
DOFA (Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas).....	17
CPE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica).....	18
Objetivos.....	19
Objetivos Financieros.....	19
Objetivos No Financieros.....	19
Conclusiones.....	19
<b>CAPÍTULO 3: INVESTIGACION DE MERCADO.</b> .....	21
Marco Teórico.....	21
Matriz de Mercado.....	24
Descripción del producto.....	25
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE MERCADO PAIS SELECCIONADO.</b> .....	47
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA .....	47
Geografía.....	48
Análisis Socio-Demográfico.....	48
Indicadores Socioeconómicos.....	49

Acuerdos Comerciales.....	50
Segmentación del mercado.....	50
Hábitos de consumo. ....	51
Nicho de Mercado. ....	51
Cuota de Mercado.....	52
Transporte.....	52
Coste Logístico.....	53
<b>CAPITULO 5: PLAN EXPORTADOR PARA LEVAPAN LTDA. ....</b>	<b>54</b>
¿Por qué exportar?.....	54
Prepárese para exportar. ....	54
Listos para exportar. ....	54
Trámites para Exportar. ....	55
Preseleccione su mercado.....	55
Diseñe su estrategia exportadora. ....	55
Análisis de las 4 P's.....	56
<b>CONCLUSIONES. ....</b>	<b>60</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFIA. ....</b>	<b>64</b>

## Listas Especiales

Ilustración 1 Organigrama Levapan S.A.....	4
Ilustración 2: Matriz MEFI.....	10
Ilustración 3: Matriz MEFE .....	11
Ilustración 4: Matriz MIME .....	12
Ilustración 5: Matriz de Perfil de Competencia .....	13
Ilustración 6: Matriz MEM .....	14
Ilustración 7: Matriz PEEA.....	15
Ilustración 8: Matriz DOFA .....	17
Ilustración 9: Matriz CPE .....	18
Ilustración 10: Ficha Técnica Levadura.....	23
Ilustración 11: Descripción del Producto .....	25
Ilustración 12: Matriz Argentina .....	26
Ilustración 13: Matriz Chile .....	27
Ilustración 14: Matriz Mexico .....	28
Ilustración 15: Matriz Estados Unidos .....	29
Ilustración 16: Matriz España .....	30
Ilustración 17: Matriz Francia .....	31
Ilustración 18: Matriz Holanda .....	32
Ilustración 19: Matriz Reino Unido.....	33
Ilustración 20: Matriz Brasil .....	34
Ilustración 21: Matriz Canadá.....	35
Ilustración 22: Consolidado Matrices.....	36
Ilustración 23: Matriz 2 Estados Unidos .....	37
Ilustración 24: Matriz 2 Brasil .....	40
Ilustración 25: Matriz 2 Mexico .....	43
Ilustración 26: Mapa de Estados Unidos .....	47
Ilustración 27: Coste Logístico .....	53
Ilustración 28: Estrategia de las 4 P's .....	59

## RESUMEN

Gracias a la Globalización mundial, los países sufren transformaciones económicas, políticas y culturales que traen cambios favorables y desfavorables a nivel internacional. Por lo anterior, es importante que las empresas colombianas desarrollen sus estrategias con el fin de conseguir nuevas oportunidades conquistando nuevos nichos de mercado. En el caso de Levapan S.A, la elaboración de un plan exportador le permite a la empresa conocer de forma anticipada las condiciones del mercado objetivo y así mismo permite minimizar ciertos riesgos.

Desarrollando este proyecto de grado demostraremos que la realización de un plan exportador en una organización es una herramienta útil y necesaria para poder identificar el mercado objetivo al cual se quiere introducir el producto. Así mismo mostraremos el comportamiento que tienen las exportaciones dentro de las empresas y las variables relevantes a la hora de pensar en exportar, todo esto con el fin de enfocarnos finalmente en poder identificar las necesidades para lograr satisfacer internacionalmente a los mercados por parte de las Pymes Colombianas.

**Palabras Claves:** Pymes, mercados, nicho de mercado, matriz, mercado objetivo, exportaciones, importaciones, rentabilidad, beneficios



## **ABSTRACT**

Due to globalization countries encounter economic, political and cultural transformations which bring favorable and unfavorable changes worldwide. For that matter, it is important that Colombian companies develop their strategies in order to acquire new opportunities to reach specific market niches. In Levapan S.A's case, the development and implementation of an exports plan will allow the company to know in advance the target markets conditions and minimize certain risks.

The development of this project enables us to demonstrate that the accomplishment of an export plan is an efficient and necessary tool to identify the objective market in which the product will be introduced, by an organization.

At the same time, we will show the behavior of exports in different companies and variables used to export certain products, to finally focus on the markets needs in order to satisfy at an international level the pymes markets.

**Key words:** SMEs, markets, niche of market, counterfoil, target market, exports, imports, profitability, and benefits.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las Pymes (pequeñas y medianas empresas) tienen como objetivo principal incursionar en el mercado internacional; es por esto que este proyecto está enfocado en el estudio y el desarrollo de un plan exportador con el cual la empresa Levapan S.A logre abrirse internacionalmente.

Levapan S.A es una compañía dedicada a la comercialización y producción de materias primas para la industria alimenticia; esta empresa se encuentra en el sector agropecuario y uno de sus objetivos finales es satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la calidad y variedad de sus productos.

Para desarrollar este proyecto, se empezó por conocer la empresa y la labor que esta tiene, sus objetivos y metas; seguido de esto, se realizó un estudio del micro entorno y del macro entorno de la compañía, en donde se evaluaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que esta tiene, y donde se obtuvo como resultado un balance favorable, pues la empresa está bien posicionada ante su competencia y tiene estrategias de mercado claramente establecidas.

Ya teniendo el resultado, el siguiente paso fue conocer el producto potencial de la empresa, la levadura; con este producto se hizo una investigación para conocer su proceso y sus diferentes características.

El estudio de mercados realizado se manejó de la siguiente forma: selección de diez países, a los cuales se le estudiaron diferentes variables; seguido de esto se escogieron tres países, correspondientes a las tres mejores calificaciones obtenidas en el primer paso. Con estos tres países se realizó el mismo proceso con el fin de llegar a escoger un solo país, que en este caso es nuestro país objetivo.

El país objetivo fue objeto de una investigación profunda con el fin de conocer las principales características como su población, su cultura, transporte, tendencia de alimentos, entre otras. También se realizó una segmentación demográfica y geográfica con el fin de conocer y escoger el nicho de mercado objetivo.

Por otro lado se tomaron en cuenta los costos de exportación, de los cuales se pudieron determinar variables fundamentales para realizar este proceso y conocer cuál sería la inversión en la que se incurriría, para así poder establecer el precio al cual se venderá el producto en el exterior.

Por último, se dio a conocer el plan exportador que será aplicado a la compañía Levapan S.A.

## **CAPÍTULO 1: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.**

### **Descripción de Levapan S.A.**

#### **Misión.**

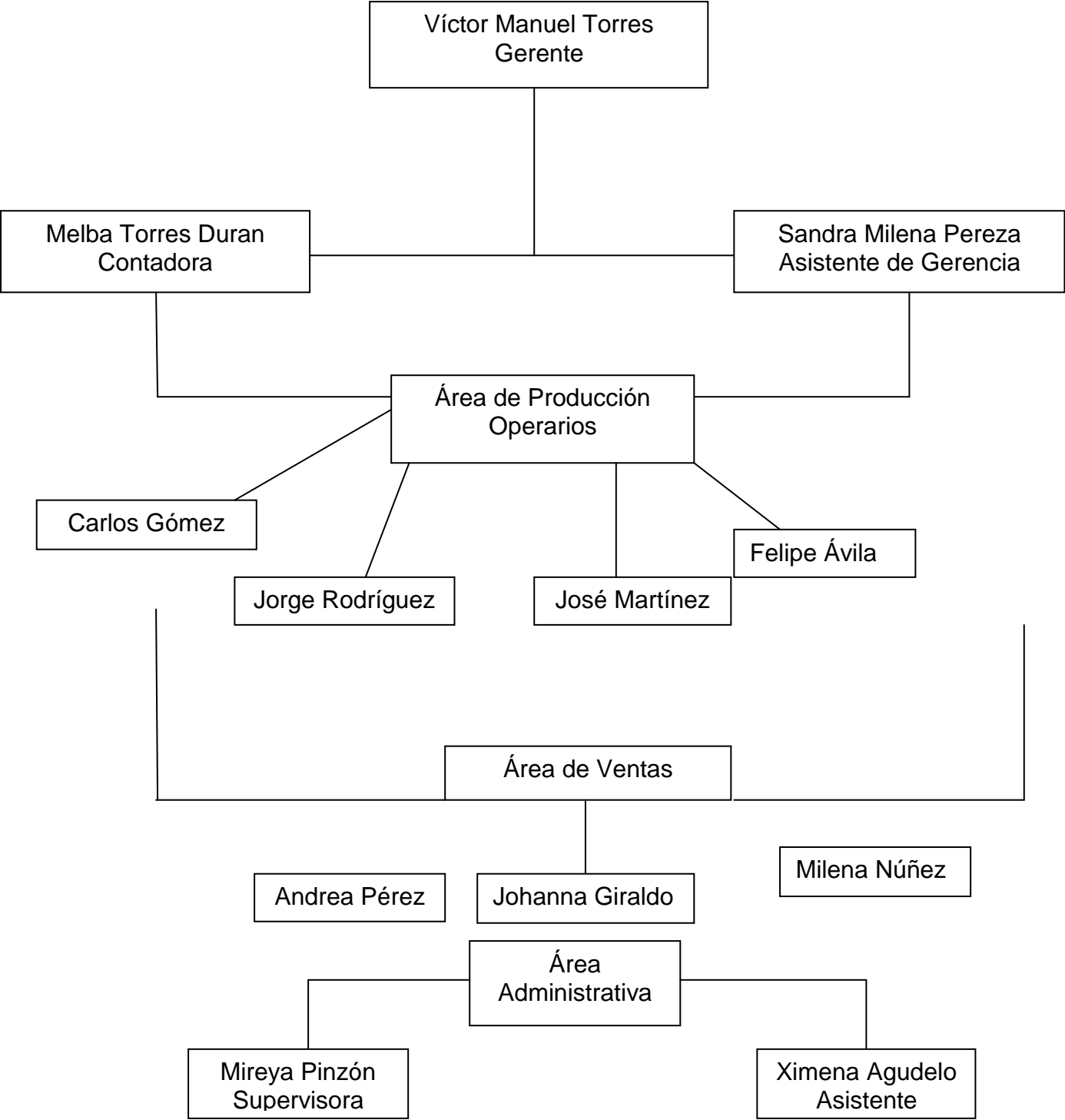
Levapan S.A. producirá y comercializará Levadura de excelente calidad, con el fin de llegar a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Por otro lado, buscará diferentes técnicas de innovación con las cuales logre obtener una ventaja competitiva dentro del mercado y así mismo logre aumentar la rentabilidad de la organización.

#### **Visión.**

Para el año 2012 la empresa Levapan S.A debe tener un reconocimiento fuerte a nivel nacional, con el fin de aumentar su portafolio de productos, brindándoles una excelente calidad a sus clientes; para esto se contará con la mejor maquinaria y tecnología, con el objetivo de aumentar la capacidad productiva de la empresa.

Organigrama.

Ilustración 1 Organigrama Levapan S.A.



Fuente: información recopilada de la empresa

## **Diseño estructural de la organización.**

Levapan S.A está conformada por tres áreas:

- **Área de Producción:** es el área encargada de la producción empaque y embalaje de la levadura. En la misma se coordinan diariamente los respectivos despachos.
- **Área Administrativa:** es la responsable de administrar los materiales y diferentes recursos que necesita la organización para realizar sus labores diarias.
- **Área Comercial:** dentro de esta área se encuentra el área de compras y ventas de la empresa, en donde se comercializa el producto con los diferentes clientes y donde los compradores se encargan de distribuir la materia prima con el fin de satisfacer a la organización.

## **Ubicación.**

La empresa estudiada se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en la calle 49 No 72B-39 sur.

## **Sector.**

Este proyecto se encuentra enfocado en el sector agropecuario, el cual está compuesto por el sector agrícola y el sector ganadero. Dado que el producto que queremos ofrecer se encuentra disponible para incursionar en todo tipo de mercado, contamos con un alto nivel de competencia dentro de este y por lo tanto la calidad de nuestros productos tiene que ser cada vez mejor.

### **Políticas de Calidad.**

Levapan S.A. cuenta con un sistema de gestión de calidad estructurado por la Norma NTC ISO 9000:2000 y certificado por la Compañía internacional auditora de sistemas de calidad, la cual se encuentra acreditada por la Superintendencia de Industria y Comercio. Este sistema le exige a la empresa una estricta planificación, una eficiente selección de materias primas y un control permanente en todos los procesos de producción, distribución y almacenamiento.

### **Productos.**

Levapan S.A. cuenta con materias primas para:

- Industria Panificadora.
- Bizcochería y pastelería.
- Heladería.
- Industria de Alimentos.
- Sopas, snacks y salsas.
- Industria farmacéutica.

Para este proyecto nos enfocamos en los alimentos de consumo masivo, en donde se encuentra la Levadura, que es el producto principal del cual se derivan la mayoría de los productos de la empresa.

### **Empaques.**

La levadura tiene diferentes clases de empaque:

Papel kraft doble pliego con bolsa interna de polietileno por 15gr.

Tarro plástico por 800gr.

Sobre por 7g en plegadiza por 24 sobres.

## **Clientes.**

Lo que Levapan S.A. desea es brindar una excelente calidad con el fin de maximizar el consumo de los clientes. El producto va dirigido a todo tipo de consumidores: minoristas, mayoristas, supermercados y restaurantes sin importar el estrato socioeconómico; la idea principal es posicionarse en la mente de los consumidores y entrar al mercado con una excelente calidad y unos muy buenos precios.

## **Marco de referencia y estudio de mercado.**

Para Levapan S.A la producción principal es la levadura, pues de esta salen los demás productos que produce la empresa. El principal objetivo de la compañía es cumplir con los debidos tiempos de producción y distribución, esto con el fin de cumplir con los clientes y satisfacer sus necesidades.

Como se puede observar, la levadura tiene un alto valor agregado, pues gracias a esta se pueden desarrollar varios productos con los cuales se puede llegar a innovar y a competir fuertemente dentro del mercado; esto le permite a la empresa el pensar en comercializar y exportar sus productos.

## **Canales de Distribución.**

Uno de los objetivos principales de Levapan S.A es realizar la comercialización de su producto de forma segura, debido a esto cuentan con un sistema de transporte propio que realiza entregas directas a sus clientes dependiendo de lo acordado. Esta distribución se realiza con el fin de ofrecer calidad y seguridad a la hora de entregar el producto, buscando satisfacer a los consumidores y así cumplir todas sus expectativas creando confianza y obteniendo fidelidad del cliente hacia la organización.



### **Comercialización.**

Uno de los objetivos de Levapan S.A. es obtener un alto reconocimiento de su marca, para esto se realizará una campaña de mercadeo en donde se buscará informar eficientemente a los consumidores.

Para esto tendremos:

- Volantes con información completa de nuestro producto.
- Dar a conocer el testimonio de personas cercanas, (mercadeo voz a voz).
- Muestras gratis para todo tipo de consumidores.

### **Precio.**

El Precio de la Levadura en el mercado es de \$80 (USD) el kilogramo.

### **Costos.**

- Costos de Transporte: Levapan S.A cuenta con camionetas encargadas de transportar el producto a su destino final.
- Costo Nomina: La empresa cuenta con un excelente equipo de trabajo, los cuales tienen un contrato de prestación de servicios con su respectivo salario.
- Costo de Materiales: Para la producción de la levadura se necesita un alimento esencial en forma de harina el cual hace un proceso de fermentación con el fin de obtener el producto deseado.

### **Competencia.**

El principal competidor dentro del sector es la empresa Nelcopan distribuciones, la cual está dedicada especialmente a la distribución de insumos

de panadería y está muy bien posicionada dentro del mercado. Entre otras tenemos a Pendería Nacional Ltda. Dimapan, Dinsupan, y Propan.

### **Objetivos.**

El objetivo principal de Levapan S.A. es satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.

#### **Específicos:**

- Obtener reconocimiento de la marca dentro del mercado.
- Obtener un alto nivel de rentabilidad en la organización.
- Aumentar el nivel de producción.
- Fomentar empleos en el país.
- Adquirir una ventaja competitiva dentro del mercado.

### **Estrategias.**

- Crear un plan exportador que le permita a la organización satisfacer las necesidades de los consumidores y obtener altos beneficios para la empresa.
- Disminuir los costos de producción implementando una integración hacia atrás, pero siempre manteniendo la misma calidad.
- Estandarizar los procesos con el objetivo de tener una producción más veloz y eficiente.
- Para entrar al mercado y dar a conocer nuestro producto entraremos con una estrategia de precios bajos, y después pasaremos a competir por la calidad del producto y los beneficios adicionales que este pueda traer.

### **Marco Normativo.**

Ante la cámara de comercio, la empresa registra con el nombre de Levapan S.A.; esta empresa está constituida como una sociedad anónima.

## CAPÍTULO 2: ESTUDIO MATRICIAL Y DE VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS DE LEVAPAN LTDA.

### **MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos).**

**Ilustración 2**

MEFI			
Variables	Peso	Calificación	Resultado
<b>Fortalezas</b>			
El producto tiene una mejor presentación gracias a su empaque	0,1	4	0,4
Sus clientes son las grandes superficies	0,15	4	0,6
La empresa posee una ubicación estratégica	0,1	4	0,4
La empresa tiene precios competitivos en el mercado.	0,1	4	0,4
Excelente cultura organizacional	0,1	3	0,3
La empresa tiene Estabilidad Financiera	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>			
Relaciones regulares con los Proveedores	0,1	2	0,2
Pocos proveedores	0,05	2	0,1
Problemas de inventario con los productos	0,08	1	0,08
Los productos que comercializa la empresa son perecederos	0,12	1	0,12
			<b>3,00</b>

*Fuente: Elaborado por los autores con la información suministrada por Levapan S.A.*

El resultado de La Matriz de Evaluación de los Factores Internos de Levapan S.A. es de 3,00 lo que significa que la empresa es fuerte internamente, cuenta con variables claves que suponen una muy buena oportunidad dentro del mercado, sin embargo, se debe mejorar de forma progresiva y constante esas debilidades para llegar al punto donde se pueda ser sólidamente fuertes.

Levapan S.A. se encuentra en un punto favorable internamente, ya que sus fortalezas tienen más peso que sus debilidades, por lo que se debe apostar por una mejora continua de sus procesos y relaciones internas, todo buscando de fondo la eliminación gradual de cada uno de estos factores críticos del escenario de las debilidades, y la mejor proyección de los factores críticos del escenario de las fortalezas.

### MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).

Ilustración 3

MEFE			
Variables	Peso	Calificación	Resultado
<b>Oportunidades</b>			
Pocos competidores directos	0,15	4	0,6
Tendencia a la Planeación Estratégica	0,05	4	0,2
Calidad del Producto	0,15	4	0,6
Negociación del transporte	0,15	4	0,6
Generación de empleos indirectos	0,03	3	0,09
<b>Amenazas</b>			
Los productos de la empresa son demandados por pocos clientes	0,1	3	0,3
Muchos competidores indirectos.	0,1	2	0,2
Problemas con los Productos de importación	0,05	3	0,15
Dificultad para negociar con los cosechadores directamente.	0,07	2	0,14
Inestabilidad en el precio (según la cosecha y la región)	0,15	1	0,15
			<b>3,03</b>

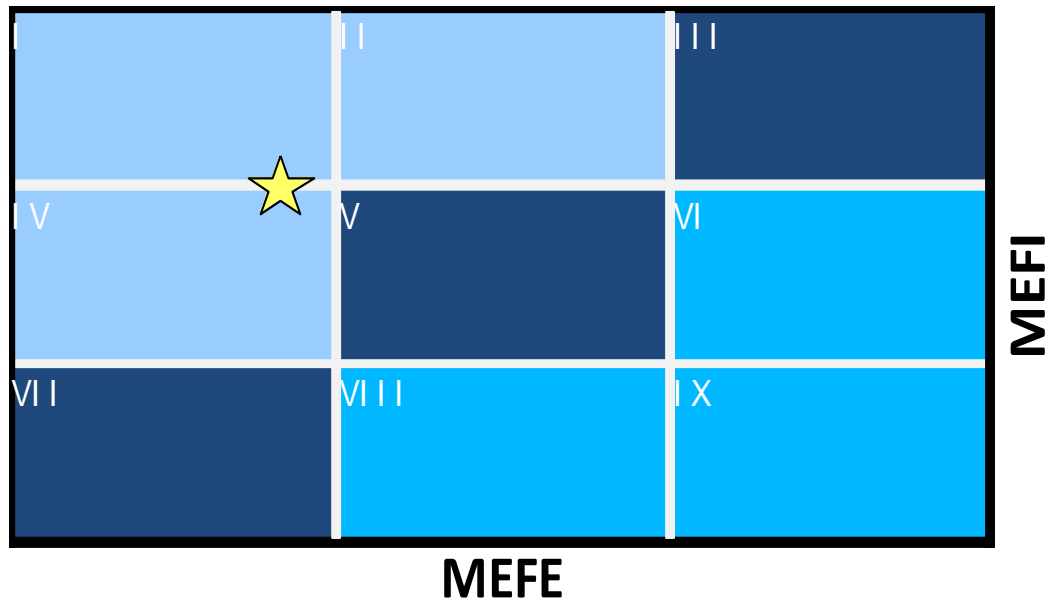
Fuente: Elaborado por los autores con la información suministrada por Levapan S.A.

El resultado de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos de Levapan S.A. es de 3,03 lo que indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse en una buena posición dentro del sector y seguir creciendo positivamente dentro de este mercado. Aunque las oportunidades que se presentan actualmente son importantes, se debe tener una planeación adecuada y un seguimiento constante de las políticas establecidas para asegurar que este escenario sea explotado en su totalidad.

Levapan S.A. tiene que ser extremadamente cuidadoso con su entorno externo, por un lado debe tener la capacidad suficiente para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro del mercado y al mismo tiempo no descuidar de ninguna manera las amenazas con las que cuenta, se debe propender por transformar estas amenazas a su favor, atacándolas de manera cuidadosa durante su proceso diario y supervisando los avances de manera periódica.

***MIME (Matriz Interna – Matriz Externa).***

**Ilustración 4**



*Elaborado por los autores a partir de los resultados obtenidos en las MEFI y MEFE.*

Al comparar los resultados de los desempeños interno y externo de Levapan S.A. obtenidos en las matrices anteriores se puede concluir que la empresa se encuentra en una posición estratégica donde es recomendable que ataque el mercado.

Al enfrentar las fortalezas de la compañía contra sus debilidades, y las oportunidades que se presentan dentro del sector contra las posibles amenazas, es posible determinar que Levapan S.A. esta en un momento de coyuntura donde tiene que generar mayores y mejores estrategias de penetración de mercados, teniendo presente cuáles son sus puntos fuertes y las oportunidades con los que cuenta en este periodo de tiempo.

### **MPC (Matriz de Perfil de Competencia).**

**Ilustración 5**

Factores Claves para el éxito	Peso	Levapan S.A.		Nelcopan Distribuciones		Panadería Nacional Ltda.		Dimapan	
		Calif.	Resultado	Calif.	Resultado	Calif.	Resultado	Calif.	Resultado
Participación en el mercado	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1	3	0,75
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posición financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Disponibilidad	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
		<b>3,3</b>		<b>3,45</b>		<b>3,4</b>		<b>2,7</b>	

*Fuente: Elaborado por los autores con la información consultada de las empresas evaluadas*

La Matriz de Perfil de Competencia ubica a Levapan S.A. en el tercer puesto detrás de Nelcopan Distribuciones y Panadería Nacional Ltda., primer y segundo lugar dentro de la medición respectivamente; aunque la empresa evaluada está en la tercera posición, las diferencias en cuanto a las calificaciones son relativamente pequeñas, lo que supone para Levapan S.A. una gran oportunidad de alcanzar a sus más directos competidores dentro del mercado.

Uno de los factores críticos para la compañía dentro de esta medición, comparado con la competencia directa, es la baja disponibilidad para suplir la demanda ante pedidos no contemplados o pedidos espontáneos no repetitivos, lo que repercute directamente en la imagen que se tiene de la empresa dentro del mercado.

Levapan S.A. Debe mantener sus esfuerzos encaminados a mantener y seguir mejorando el buen servicio al cliente que ha estado prestando, ya que esto es un gran diferenciador con el que cuenta dentro del sector.

## **MEM. (Matriz de Evaluación de la Misión)**

**Ilustración 6**

<b>Factores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Parcialmente</b>
Clientes	x		
Productos y servicios	x		
Mercados	x		
Tecnología	x		
Supervivencia, crecimiento y rentabilidad		x	
Filosofía			x
Concepto de si misma			x
Creatividad reconocida		x	
Calidad inspiradora			x

*Elaborado por los autores utilizando la misión establecida por Levapan Ltda.*

### **Misión:**

Levapan LTDA. Producirá y comercializará Levadura de excelente calidad, con el fin de llegar a satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. Por otro lado, buscará diferentes técnicas de innovación con las cuales logre obtener una ventaja competitiva dentro del mercado y así mismo logre aumentar la rentabilidad de la organización.

Aunque la misión de Levapan S.A reúne la mayoría de los factores claves que se consideran importantes para considerarla bien estructurada, se encuentra un vacío de información en cuanto al pensamiento dirigido a la supervivencia y crecimiento de la organización, aunque se habla de mejorar la rentabilidad de la compañía, no se analiza en un plano temporal dirigido al mediano o al largo plazo.

Se debe mejorar de manera importante el concepto de la empresa misma presente en la misión, así como la explicación de su filosofía y de su calidad inspiradora.

Se recomienda mejorar y profundizar la misión de Levapan S.A en miras de implementar un proceso de expansión internacional.

**PEEA (Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción).**

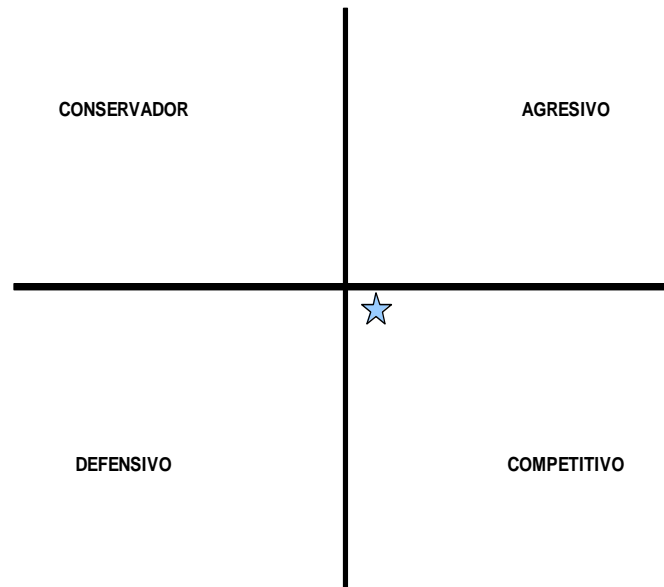
**Ilustración 7**

Variables	Calificación	Promedio
Fortaleza Industrial		
Proveedores	6	4,25
Clientes	4	
Competidores	3	
Bienes sustitutos	4	
Ventaja Competitiva		
Precio	-5	-4
Servicio al Cliente	-3	
Poder de Negociación con proveedores	-3	
Calidad del Producto	-5	
Clima de Negocios		
Normas Tecnicas	-4	-4,25
Normas Ambientales	-4	
Infraestructura Comercio Exterior	-5	
Seguridad	-4	
Fortaleza Financiera		
Capital de Trabajo	3	3,75
Apalancamiento	4	
Liquidez	4	
Nivel de Inventarios	4	

*Elaborado por los autores utilizando información suministrada por Levapan Ltda*

<b>Eje X</b>	<b>0,25</b>
<b>Eje Y</b>	<b>-0,5</b>





Al analizar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción encontramos que Levapan S.A Se encuentra en una posición donde tiene ventajas competitivas importantes dentro de una industria que está en crecimiento, lo que confirma que se encuentra en el momento justo para expandirse internacionalmente a través de un proceso de exportación.

El clima de negocios que se presenta dentro de la industria en este momento es el indicado para que la compañía explote todas sus fortalezas y oportunidades, asegurando, de la mano con un proceso planeado, que su proceso de expansión internacional es el adecuado en este momento.

**DOFA (Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas).**

**Ilustración 8**

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Capacidad en el proceso de producción.</p> <p><b>D2:</b> Empaques no adecuados (no Biodegradables)</p> <p><b>D3:</b> Exceso en la Oferta.</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Nuevas capacitaciones.</p> <p><b>O2:</b> Producto innovador en el mercado.</p> <p><b>O3:</b> Generación de nuevos empleos.</p> <p><b>O4:</b> Negociación del transporte.</p>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Estabilidad en Ventas.</p> <p><b>F2:</b> Cultura Organizacional.</p> <p><b>F3:</b> Gran participación en el mercado.</p> <p><b>F4:</b> Precios competitivos.</p> <p><b>F5:</b> Estabilidad financiera (negociación proveedor).</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Variedad de competidores indirectos.</p> <p><b>A2:</b> Alta cantidad de productos sustitutos.</p> <p><b>A3:</b> Informalidad en el mercado.</p>
<p><b>O1+F5+F3+F1= PENETRACION EN EL MERCADO.</b></p> <p><b>O3+F5= DESARROLLO DE MERCADOS</b></p> <p><b>O3+F2= CULTURA ORGANIZACIONAL.</b></p>	<p><b>A2+F5+F4=DIVERSIFICACION DEL PRODUCTO.</b></p> <p><b>F1+A1= ALIANZA ESTRATEGICA PARA EXPLOTAR UN MERCADO</b></p> <p><b>D3+O2=PLANIFICACION DE LA DEMANDA</b></p> <p><b>A3+O2= DIVERSIFICACION CONCENTRICA.</b></p>

## **CPE (Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica).**

**Ilustración 9**

FACTORES	EV.	ESTRATEGIA PM		ESTRATEGIA DM		ESTRATEGIA CO		ESTRATEGIA AS		ESTRATEGIA DC		ESTRATEGIA JT	
		Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total	Evaluación	Total
<b>FORTALEZAS</b>													
1. La empresa tiene Estabilidad Financiera.	4	4	16	3	12	2	8	0	0	1	4	0	0
2. Estabilidad en Ventas.	4	3	12	2	8	1	4	1	4	1	4	1	4
3. Gran Cultura Organizacional.	3	3	9	3	9	3	9	1	3	2	6	2	6
4. Gran participación en el mercado.	4	2	8	1	4	0	0	2	8	3	12	1	4
5. Precios competitivos.	4	4	16	3	12	3	12	3	12	4	16	1	4
<b>DEBILIDADES</b>													
1. Capacidad en el proceso de producción.	2	0	0	1	2	1	2	4	8	4	8	3	6
2. Empaques no adecuados.	2	3	6	2	4	3	6	3	6	3	6	2	4
3. exceso en la oferta.	1	4	4	3	3	4	4	1	1	4	4	4	4
<b>OPORTUNIDADES</b>													
1. Nuevas Capacitaciones.	4	4	16	3	12	2	8	3	12	3	12	2	8
2. Producto Innovador en el Mercado.	4	3	12	2	8	3	12	1	4	3	12	1	4
3. Generación de nuevos Empleos.	4	2	8	3	12	1	4	3	12	2	8	3	12
4. Negociación del transporte.	3	3	9	1	3	1	3	1	3	3	9	2	6
<b>AMENAZAS</b>													
1. Variedad de competidores indirectos.	2	3	6	1	2	1	2	2	4	1	2	1	2
2. Alta cantidad de productos sustitutos.	2	2	4	0	0	2	4	1	2	4	8	0	0
3. Precios bajos en el mercado.	2	1	2	1	2	2	4	1	2	3	6	2	4
4. Informalidad en el mercado.	1	4	4	3	3	1	1	0	0	2	2	1	1
<b>Totales</b>			<b>132</b>		<b>96</b>		<b>83</b>		<b>81</b>		<b>119</b>		<b>69</b>

La matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica revela que la mejor opción para Levapan S.A es la de seguir una estrategia de penetración de mercado, se debe realizar una labor de mercadeo más agresiva de los productos ya existentes, todo esto para tener una mejor posición dentro del mercado una vez se penetre.

Al utilizar esta estrategia se pretende encontrar y fidelizar nuevos clientes, aumentando la cuota de mercado de Levapan S.A mejorando sus ventas, y por lo tanto, mejorando sus indicadores financieros de manera general.

## **Objetivos.**

### **Objetivos Financieros.**

1. Generar utilidades mayores a los gastos operacionales.
2. Cumplir con todas las obligaciones financieras.
3. Generar programas de responsabilidad para reducir impuestos u obligaciones fiscales.
4. Maximizar la rentabilidad que genera la empresa.
5. Aumentar la liquidez.

### **Objetivos No Financieros.**

1. Tener tecnología de punta.
2. Posicionar la marca.
3. Generar confiabilidad en el nombre de la compañía.
4. Internacionalizar la marca bajo planes de exportación.

## **Conclusiones.**

Después de analizar las diferentes variables y factores críticos de la empresa mediante el estudio matricial, se puede concluir de Levapan S.A.:

- Levapan S.A. cuenta con una buena posición interna. Su fortaleza financiera ha ayudado para que de la mano con su direccionamiento estratégico, ubique a la empresa en una posición privilegiada dentro del sector. Aunque no es la primera dentro del mercado, si tiene muchas fortalezas y oportunidades para crecer dentro del sector.
- Levapan S.A. se encuentra en un punto favorable internamente, ya que sus fortalezas tienen más peso que sus debilidades, por lo que se debe apostar por una mejora continua de sus procesos y relaciones internas,

todo buscando de fondo la eliminación gradual de cada uno de estos factores críticos del escenario de las debilidades, y la mejor proyección de los factores críticos del escenario de las fortalezas.

- Levapan S.A. tiene que ser extremadamente cuidadoso con su entorno externo, por un lado debe tener la capacidad suficiente para aprovechar las oportunidades que se presentan dentro del mercado y al mismo tiempo no descuidar de ninguna manera las amenazas con las que cuenta, se debe propender por transformar estas amenazas a su favor, atacándolas de manera cuidadosa durante su proceso diario y supervisando los avances de manera periódica.
- Al enfrentar las fortalezas de la compañía contra sus debilidades, y las oportunidades que se presentan dentro del sector contra las posibles amenazas, es posible determinar que Levapan S.A. esta en un momento de coyuntura donde tiene que generar mayores y mejores estrategias de penetración de mercados, teniendo presente cuáles son sus puntos fuertes y las oportunidades con los que cuenta en este periodo de tiempo.
- Levapan S.A. debe mantener sus esfuerzos encaminados a mantener y seguir mejorando el buen servicio al cliente que ha estado prestando, ya que esto es un gran diferenciador con el que cuenta dentro del sector.
- El clima de negocios que se presenta dentro de la industria en este momento es el indicado para que la compañía explote todas sus fortalezas y oportunidades, asegurando, de la mano con un proceso planeado, que su proceso de expansión internacional es el adecuado en este momento.

### **CAPÍTULO 3: INVESTIGACION DE MERCADO.**

#### ***Marco Teórico.***

- Conocida técnicamente como *Saccharomyces Cerevisae* nombre que significa hongo del cereal dulce. Es un vegetal unicelular o más específicamente un hongo. Este hongo está compuesto por una membrana o caja protectora, protoplasma y núcleo o parte genética.
- Su tamaño varía entre 0,010 y 0,006mm. Su formación se produce cuando la célula madre emite un brote llamado yema que, cuando adquiere características similares a ésta, se separa.
- Destacándose por lo tanto que son seres vivos y que poseen las funciones de todo ser vivo. Respiración, reproducción, etc.
- Se crían en mosto de cereales ricos en maltosa o en melaza. Una vez realizado el cultivo, las levaduras se separan del mosto mediante centrífugas. Luego van a un filtro prensa y a una formadora que hace los panes que son cortados y empaquetados.
- La levadura presenta la particularidad de actuar principalmente sobre dos azúcares. Azúcar común o sacarosa o azúcar natural de harina o maltosa. Al provocarse la fermentación, transforma los azúcares en alcohol y anhídrido carbónico, gas que hace que las masas tomen volumen. Este proceso es conocido con el nombre de fermentación.
- Como todo ser vivo tiene temperaturas óptimas de vida y trabajo, comprendidas entre 24° y 30°C. Se altera a 43°C. Y muere a 53°C.
- Comercialmente la encontramos prensada en forma de pequeños cubos. Su color es crema claro.

- Esta forma de presentación es la que conocemos como levadura fresca. Se utiliza disolviéndola en agua e incorporándola directamente a la preparación de la masa.
- Otra forma de presentación es la levadura seca o deshidratada. El hongo cuando está de esta forma se encuentra en estado de vida latente. Se reactiva cuando se humedecen en agua tibia con un poco de harina y azúcar. En este caso para hacer un correcto procedimiento conviene disolver una parte de levadura en cinco partes de agua y una parte de azúcar. Dejar de 5 a 10 minutos, (dependiendo de la temperatura ambiente) hasta que se impregne bien y forme abundante espuma. Luego se agrega a la preparación y se continúa con la misma normalmente.
- Ambas levaduras se reemplazan mutuamente en todos los casos. Con la salvedad de que las proporciones a emplear de una y otra son diferentes.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.solopizzas.info/ver-articulo.php?id=2>

## Ilustración 10

### FICHA TÉCNICA: LEVADURA

#### CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL BIEN

---

Denominación del bien	: LEVADURA
Denominación técnica	: LEVADURA HUMEDA PARA PANADERIA
Segmento 50 / clase 18 /Familia 17 ONU	: Alimentos, Bebidas y Tabaco / Productos de panadería/ Suministros y mezclas para hacer al horno
Nombre del Bien en el Catalogo ONU	: Suministros para hacer al horno
Código ONU	: 50181708
Unidad de medida	: Gramo (gr)
Descripción General	: Levadura húmeda para panificación, producto obtenido, a base de levaduras fermentación alta, por procedimientos fabriles especiales

#### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL BIEN

---

Masas húmedas constituidas por células vivas, al corte no deben presentar huecos.

##### Características organolépticas

**Color:** Deberán ser de color blanco crema, no deberán presentar manchas ni hongos, hasta el momento de salida de la fábrica.

**Sabor:** Si se pone un poco de esta levadura en la boca, debe disolverse y tener un sabor característico del producto.

**Olor:** Característico de la levadura.

**Conservación:** Por ser un producto de fácil descomposición debe conservarse de preferencia en el refrigerador entre 2 ° y 4 °C en lugar seco.

##### Especificaciones físicas:

**Tiempo de actividad:** A temperatura de 27°C durante 4 días deberá conservar su actividad suficiente para panificación.

**Pureza biológica:** Al microscopio las levaduras deben observarse como células.

**Tiempo de fermentación:** Cuéntese desde el momento en que se introduce la levadura mezclada con la harina en la amasadora, siendo el tiempo en levadura:

Muy buena	:	70-80 minutos.
Buena	:	80-90 minutos.
Satisfactoria	:	90-100 minutos.



**Contenido de almidón:** Aunque el almidón no es constituyente natural se agrega en pequeñas cantidades aceptándose hasta el 5 %.

#### **Características químicas**

<b>ESPECIFICACIONES QUIMICAS PARA LEVADURA HUMEDA</b>	
En base seca a 100 – 110 °C	Máximo
Proteínas %	60
Humedad %	75
Fosforo (P <sub>2</sub> O <sub>5</sub> ) %	4
Cenizas %	9

#### ***Matriz de Mercado.***

El mercado, en economía, y dentro de nuestro proyecto es cualquier conjunto donde suceden transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores. A diferencia de una simple venta o transacción única, el mercado implica el comercio formal y regulado, donde existe cierta competencia entre los participantes y donde los posibles consumidores tienen la capacidad de decidir lo que más les conviene.

Para poder atacar el mercado, en este caso el mercado internacional, Levapan S.A. debe elaborar un plan detallado de mercado, donde se pueda descubrir y especificar la mejor manera de avanzar del mercado local al mercado mundial.

La matriz de mercados es una herramienta que revelara y ayudará a Levapan S.A a determinar cuál es la mejor opción a considerar como primer país objetivo; se analizarán factores relevantes como la seguridad, la estabilidad, la confianza, las ventajas y las desventajas que tendría la empresa dentro de este mercado y los posibles acuerdos que se tengan dentro del sector para que llegado el momento de exportar se tenga en general un entorno positivo que reduzca los riesgos de no éxito del proceso de internacionalización de la empresa.

Para hacer una correcta selección del país objetivo analizaremos primero 10 diferentes mercados que a primera vista resultarían atractivos para Levapan S.A.

Se hará un estudio básico en cuanto a nivel de la balanza comercial, nivel de desarrollo, posibilidad de alianzas y acuerdos existentes, y competencia dentro del sector para corroborar que estos 10 países serían una buena opción de partida, y luego se realizará un estudio detallado para elegir a solo 3 de esto diez mercados donde finalmente se encontrará el país objetivo donde la empresa hará su primera exportación.

Los países seleccionados son: Argentina, Brasil, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, España, Francia, Holanda y Reino Unido.

### ***Descripción del producto.***

**Ilustración 11**

<b>Código</b>	<b>Designación de la Mercancía</b>	<b>Grv(%)</b>
<b>21.02</b>	LEVADURAS (VIVAS O MUERTAS); LOS DEMÁS MICROORGANISMOS MONOCELULARES MUERTOS (EXCEPTO LAS VACUNAS DE LA PARTIDA 30.02); POLVOS PARA HORNEAR PREPARADOS.	
2102.10	* Levaduras vivas:	
2102.10.10.00	* - Levaduras de cultivo	15%
2102.10.90.00	* - Las demás	15%
2102.20.00.00	* Levaduras muertas; los demás microorganismos mono celulares muertos.	15%
2102.30.00.00	* Preparaciones en polvo para hornear.	15%

## PAISES SELECCIONADOS.

Ilustración 12



PAÍS		ARGENTINA		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,500</b>
Población	12,50%	<b>Población: 40, 276,376</b> personas. La población en Argentina crece lentamente, parecida a los países desarrollados.	3	0,375
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 22,9%</b> . Argentina está situada como el tercer país con mayor inflación en el mundo.	1	0,125
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Impuestos	12,50%	La <b>importación</b> en la Argentina está gravada con derechos de importación, siendo los más bajos del <b>0%</b> y elevándose al <b>14%, 16%, 18%, 20% y 25%</b> en algunos casos. <b>IVA: 21%</b>	3	0,375
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$56,501,512,000.</b>	3	0,375
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Argentina obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Chile, Uruguay y España.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,750</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).



Ilustración 13

PAÍS		CHILE		
<i>VARIABLE</i>	<i>PONDERACIÓN 100%</i>	<i>Análisis de la Variable</i>	<i>Nota</i>	<i>Puntaje</i>
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,750</b>
Población	12,50%	<b>Población: 16, 970,265</b> personas. Crece a un ritmo del 1% anual.	2	0,250
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 3%.</b> Inflación estimada para 2011 de 3,3%	4	0,500
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 19%</b>	3	0,375
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,750</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$13,941,000,000.</b>	2	0,250
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Chile obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Francia y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,875</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010), Banco Central de Chile.

Ilustración 14



PAÍS		MEXICO		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,875</b>
Población	12,50%	<b>Población: 107, 431,230</b> personas. Es la segunda mayor demografía después de Brasil.	4	0,500
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 4,40%</b> . Cifra ubicada por encima de las estimaciones.	3	0,375
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 19%</b>	3	0,375
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>1,125</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$301,482,000,000.</b>	5	0,625
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	México obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos, Guatemala, China y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>3,375</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Ilustración 15



PAÍS		E.E.U.U.		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>1,000</b>
Población	12,50%	<b>Población:</b> 308, 745,538 personas.	5	0,625
Inflación	12,50%	<b>Inflación:</b> 3,5% Octubre 2011	3	0,375
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Impuestos	12,50%	Mientras más dinero se genere en Estados Unidos, más impuestos se pagaran.	3	0,375
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>1,125</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones:</b> 200 Billones de dólares.	5	0,625
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Estados Unidos obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos, Guatemala, China y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>3,500</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Ilustración 16



PAÍS		ESPAÑA		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,625</b>
Población	12,50%	<b>Población: 47, 150,800</b> personas.	3	0,375
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 2,9%</b> Octubre 2011	2	0,250
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 18%</b>	2	0,250
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	3	0,375
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: 324,006,000,000.</b>	3	0,375
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	España obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,625</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Ilustración 17



PAÍS		FRANCIA		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,625</b>
Población	12,50%	<b>Población: 66, 007,374</b> personas.	2	0,250
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 2,35%</b> octubre 2011	3	0,375
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,750</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 19,6%</b>	2	0,250
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	3	0,375
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$577.007.000.000</b>	2	0,250
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Francia obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,500</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).



Ilustración 18



PAÍS		HOLANDA		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,625</b>
Población	12,50%	<b>Población: 16, 531,294</b> personas.	2	0,250
Inflación	12,50%	<b>Inflación:</b> 2,6% octubre 2011	3	0,375
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 19%</b>	2	0,250
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	3	0,375
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,375</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	3	0,375
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones:</b>		0,000
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Holanda obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de , Guatemala, China y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,125</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Ilustración 19



PAÍS		REINO UNIDO		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,625</b>
Población	12,50%	<b>Población: 61,284,806</b> personas.	3	0,375
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 5,2%</b> Septiembre 2011	2	0,250
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 17.5%</b>	2	0,250
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	3	0,375
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	3	0,375
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$404.004.000.000</b>	2	0,250
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Reino Unido obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos, China y Bélgica.	2	0,500
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,375</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Ilustración 20



PAÍS		BRASIL		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>1,000</b>
Población	12,50%	<b>Población: 193,733,800</b> personas. La población en Brasil ha crecido constantemente en los últimos 10 años.	5	0,625
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 5,91%</b> . La más alta desde 2001.	3	0,375
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,875</b>
Impuestos	12,50%	En la actualidad se aplica únicamente a los productos / mercaderías que están encuadrados dentro de la TARIFA EXTERNA COMÚN. En lo que a las importaciones extrazona se refiere, el impuesto de importación se calcula sobre el valor CIF de la operación. (Valor FOB + Flete + Seguro)	3	0,375
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario, transporte fluvial y marítimo.	4	0,500
<b>MERCADO</b>	25%			<b>1,125</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	4	0,500
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: \$181, 601, 000,000.</b>	5	0,625
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,500</b>

Ilustración 21



PAÍS		CANADA		
VARIABLE	PONDERACIÓN 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>ASPECTOS MACRO</b>	25%			<b>0,625</b>
Población	12,50%	<b>Población: 34,124,781</b> personas.	3	0,375
Inflación	12,50%	<b>Inflación: 2,74%</b>	2	0,250
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	25%			<b>0,625</b>
Impuestos	12,50%	<b>IVA: 17%</b>	2	0,250
Transporte	12,50%	<b>Transporte:</b> Intermodal, Multimodal, transporte por carretera, transporte ferroviario y transporte marítimo.	3	0,375
<b>MERCADO</b>	25%			<b>0,500</b>
Acceso a Canales de Distribución	12,50%	<b>Canales de Distribución:</b> Supermercados, Mayoristas y Grandes Cadenas.	2	0,250
Importaciones	12,50%	<b>Importaciones: 406.0040.000.00</b>	2	0,250
<b>COMPETENCIA</b>	25%			<b>0,750</b>
Participación de la Competencia en las Importaciones	25,00%	Canadá obtiene productos con levadura, levadura, o sus derivados de Estados Unidos, China y Bélgica.	3	0,750
<b>Puntaje Total</b>				<b>2,500</b>

Fuentes: Banco Mundial, Indicadores del desarrollo mundial, Instituto de Finanzas Internacionales, INDEC (2010).

Estados Unidos, Brasil y México, fueron los primeros tres países seleccionados gracias a que sus calificaciones representan las mejores opciones para que la empresa Levapan S.A realice el proceso exportador. Por un lado se observó que Estados Unidos es una de las economías más grandes del mundo, el cual cuenta con diversidad de personas; Brasil es un país el cual puede brindarle a la empresa seguridad a la hora de invertir debido a la relación que este tiene con Colombia; y por ultimo tenemos que los resultados de la mayoría de las variables que se estudiaron en la matriz de México, dieron positivos y se mostraron como una buena opción para la empresa.

Consolidado de los puntajes por país:

**Ilustración 22**

<b>PAÍS</b>	<b>Puntaje Total</b>
Argentina	2,75
Brasil	3,375
Chile	2,625
México	3,375
Estados Unidos	3,625
Canadá	3,25
España	3,25
Francia	3,25
Holanda	3,125
Reino Unido	3,125

Después del análisis detallado de los factores que se consideraron relevantes dentro del primer filtro, y al evaluar cada uno de los países iniciales, se determinó que Brasil, México y Estados Unidos son los 3 mercados más atractivos dentro del grupo de 10 para que Levapan S.A. los considere y los estudie más profundamente dentro de su plan próximo de expansión internacional a través de la implementación de un plan exportador.

A continuación se mostraran las matrices de los tres países escogidos:



Ilustración 23

VARIABLE	PONDERACION 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
<b>MACROASPECTOS</b>	<b>25%</b>			<b>0,8928571</b>
Estabilidad Política	3,57%	Estados Unidos es la federación más antigua del mundo. Es una república constitucional, democrática y representativa, "en la que el mandato de la mayoría es regulado por los derechos de las minorías, protegidos por la ley". El gobierno está regulado por un sistema de controles y equilibrios, definidos por la Constitución, que sirve como el documento legal supremo del país. En el sistema federalista estadounidense, los ciudadanos están generalmente sujetos a tres niveles de gobierno: federal, estatal y local; los deberes del gobierno local comúnmente se dividen entre los gobiernos de los condados y municipios. En casi todos los casos, los funcionarios del poder ejecutivo y legislativo son elegidos por sufragio directo de los ciudadanos del distrito.	4	0,1428571
Inflación	3,57%	El índice de precios de consumo (IPC) o inflación en Estados Unidos subió un 0.3% durante el mes de Septiembre 2011, en relación con el mes anterior.  En lo que va de los últimos 12 meses, el costo de vida de los habitantes estadounidenses ha quedado en un 3.87%. En términos interanuales, la inflación subyacente alcanzó el 2% por primera vez desde noviembre de 2008, mientras que los precios de la alimentación subieron un 4,6% y los de la energía, un 18,4%. Finalmente, gracias a la escasa inflación que notamos en el país, se prevé que la Reserva Federal mantenga su política monetaria, con una tasa de interés de referencia por debajo del 0,25% desde diciembre de 2008 con el objetivo de seguir estimulando el crecimiento económico.	4	0,1428571
Población	3,57%	<b>Población total: 313, 232,044</b> personas. (July 2011 est.). <b>Estructura de la Población:</b> 0-14 años: 20.1% (male 32,107,900 / female 30,781,823) 15-64 años: 66.8% (male 104,411,352 / female 104,808,064)	5	0,1785714

		65 años y más: 13.1% (male 17,745,363 / female 23,377,542) <b>Tasa de Crecimiento:</b> 0.963% (2011 est.)		
Devaluación	3,57%	Considerado por muchos expertos en quiebra, Estados Unidos se encuentra en un callejón que aparenta ser sin salida, ya no puede pedir más dinero prestado tras llegar al límite su economía con una deuda que bordea el 99% del PIB (Producto Interno Bruto).  Los riesgos más grandes que tiene al día de hoy la mayor potencia económica del mundo es la de provocar un default (devaluación) o entrar en cesación de pagos con sus acreedores.	1	0,0357142
Tipo de Cambio	3,57%	1 USD = 1.913,6382 COP / 1 COP = 0,0005226 USD	3	0,1071428
Balanza Comercial	3,57%	El principal destino para las exportaciones de Colombia en 2010 fue Estados Unidos (39.2% de participación). A julio de 2010 Estados Unidos le vendió a Colombia US\$5.904 millones, mientras que US\$11.000 millones fueron las exportaciones de productos colombianos a EE.UU. entre enero y agosto pasados	4	0,1428571
Tratados Comerciales Vigentes	3,57%	Tratado de Libre Comercio Colombia – Estados Unidos que elimina en casi su totalidad las barreras arancelarias que antes se tenían para la entrada de productos, bienes y servicios de un país a otro.	4	0,1428571
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>1</b>
Barreras Arancelarias	8,33%	Después de firmado el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos la totalidad de la producción colombiana entraría sin aranceles al mercado de Estados Unidos. Aunque se seguirían necesitando las licencias previas, las cuotas o contingentes arancelarios se eliminarían por completo.	5	0,4166666
Barreras NO Arancelarias	8,33%	Mayor tiempo de espera en garitas Barreras fitosanitarias y zoosanitarias al sector Agropecuario. Certificado de Origen. Medidas de control de volumen, cantidades y/o precios.	3	0,25
Transporte y Logística	8,33%	Las empresas que prestan servicios multimodales que cumplen las labores de transporte y logística entre Colombia y Estados Unidos son de gran número, el transporte se hace en su gran mayoría de forma marítima y aérea. Dentro de Estados Unidos se puede introducir la mercancía a sus diferentes Estados por carretera o por medio del ferrocarril.	4	0,3333333
<b>VARIABLES DE MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>0,9</b>
Potencial de Mercado	5,00%	Estados Unidos representa la mayor economía del mundo debido a que es un amplio mercado; actualmente el país recibe 18% de importaciones mundiales en donde coge un 16% de la inversión directa. Por otro lado, es importante tomar en cuenta que el porcentaje del PIB que maneja este país es de 14.74 billones estimado 2010.	4	0,2

Crecimiento	5,00%	en cuanto al sector comercial, cabe resaltar que en los últimos diez años ha hecho un gran aporte en cuanto al crecimiento de la productividad de todo el país, esto hace que su rentabilidad aumente y su crecimiento sea cada vez mayor.	3	0,15
Canales de Distribución	5,00%	En estados Unidos la gran mayoría de las exportaciones provenientes de Colombia ingresan por el puerto de Miami. Para el sector de alimentos el 88% de la distribución se hace a través de las grandes superficies o almacenes de cadena, mientras que el 12% restante es utilizado por restaurantes, hoteles o tiendas especializadas en productos específicos.	4	0,2
Importaciones	5,00%	Las Importaciones que realizó Estados Unidos en 2010 fueron de \$1'903.000.000.000, lo que demuestra un crecimiento de 20,83 % con respecto al año anterior, crecimiento constante desde hace 15 años	5	0,25
Poder de Compra	5,00%	La gran subida de los precios al consumo observada desde hace cuatro meses en Estados Unidos está afectando seriamente el poder de compra de los estadounidenses, a lo que se suma la advertencia del gobierno sobre una próxima alza de impuestos.  El departamento de Trabajo anunció en septiembre (2011) que el alza de los precios al consumo había sido de 0,5% en marzo, lo mismo que en febrero, cuando alcanzó su nivel más alto desde setiembre de 2008.  La consecuencia para los asalariados fue que su poder de compra bajó en la misma proporción, dado que sus salarios no cambiaron (su último aumento, muy leve, fue en octubre, 2011).	2	0,1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>25%</b>			0,25
Competencia Directa	6,25%	México, China, Alemania Y Canadá.	1	0,0625
Distribución del Mercado	6,25%	Se hace mediante distribuidores regionales quienes lo distribuyen a distribuidores minoristas y así lo distribuyen tienda por tienda.	1	0,0625
Precios del Mercado	6,25%	Los productos de alta rotación, como lo son los Alimentos tienen márgenes bajos, pero los productos Nuevos podrían llegar a penetrar en el mercado y Obtener márgenes de ganancias más altos.	1	0,0625
Comportamiento de la Demanda	6,25%	El comportamiento de la demanda nos favorece gracias a que Estados Unidos no importa mucha cantidad De Levadura.	1	0,0625
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>3,04285714</b>



Ilustración 24



PAÍS		BRASIL		
VARIABLE	PONDERACION 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
MACROASPECTOS	25%			0,7857142
Estabilidad Política	3,57%	Brasil tiene hoy una democracia consolidada, construida en instituciones sólidas, un ambiente político estable y garantizador del estado de derecho individual. Con 508 años, es un país que alía un alto grado de maduración institucional, político y económico a un inmenso potencial de crecimiento e inversión. Hoy, el país es protagonista en la economía global, con el establecimiento de un intenso diálogo entre grupos, como el G-20.	4	0,1428571
Inflación	3,57%	La inflación en Brasil se agudizó en septiembre con un alza mensual del 0,53 %, que supuso una escalada en los precios al consumo del 7,31 % en los últimos doce meses, informó una fuente oficial.  En los tres trimestres cerrados este año los precios acumularon una subida del 4,97 %, según los datos del Instituto Brasileño de Geografía y Estadísticas (IBGE).  Los precios no subían a tal velocidad en Brasil desde junio de 2005.	2	0,0714285
Población	3,57%	<b>Población total:</b> 203,429,773 personas. (July 2011 est.). <b>Estructura de la Población:</b> 0-14 años: 26.2% (male 27,219,651 / female 26,180,040) 15-64 años: 67% (male 67,524,642 / female 68,809,357) 65 años o más: 6.7% (male 5,796,433 / female 7,899,650) <b>Tasa de Crecimiento:</b> 1.134% (2011 est.)	4	0,1428571
Devaluación	3,57%	La inestabilidad internacional llevó a los inversores a desprenderse de activos de riesgo y refugiarse en el dólar, la Bolsa de San Pablo se ha derrumbado en las últimas semanas. El real brasileño se devaluó a su mínimo valor en dos años, mientras el Banco Central, preocupado por los efectos sobre la inflación, intervino en el mercado a futuro para evitar un mayor hundimiento de su moneda.	2	0,0714285
Tipo de Cambio	3,57%	1 BRL = 1.104,15465 COP / 1 COP = 0,00090567 BRL	3	0,1071428

Balanza Comercial	3,57%	Según la Unidad de Inteligencia Comercial de Apex-Brasil Colombia es uno de los países que tiene mejor relacionamiento comercial con Brasil en América Latina. El comercio entre Brasil y Colombia se ha incrementado a lo largo de los años. Brasil exportó US\$ 2,338 mil millones hacia Colombia el año pasado e importó US\$ 426 millones. Brasil es uno de los principales proveedores de Colombia, ocupando el 4º lugar en el ranking de proveedores de Colombia.	4	0,1428571
Tratados Comerciales Vigentes	3,57%	En el marco de la ALADI, la relación comercial entre Colombia y Brasil está regida por el Acuerdo de Complementación Económica N°59. Este acuerdo permite que los productos colombianos puedan ingresar al mercado brasileño en condiciones preferenciales.	3	0,1071428
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>0,75</b>
Barreras Arancelarias	8,33%	<b>Impuestos federales</b> <b>II</b> – Impuesto sobre Importación. <b>IOF</b> – Impuesto sobre las Operaciones Financieras. Incide sobre préstamos, financiamientos y otras operaciones financieras, y también sobre las acciones. <b>IPI</b> – Impuesto sobre el Producto Industrializado. Es cobrado de las industrias. <b>IRPJ</b> – Impuesto sobre la Renta de la Persona Jurídica. Incide sobre el lucro de las empresas. <b>Cofins</b> – Contribución para el Financiamiento de la Seguridad Social. Es cobrado de las empresas. <b>CSLL</b> – Contribución Social sobre el Lucro Líquido. <b>Impuestos estatales</b> <b>ICMS</b> – Impuesto sobre la Circulación de Mercaderías. Es el índice también sobre el transporte interestatal e intermunicipal y de telefonía.	3	0,25
Barreras NO Arancelarias	8,33%	* Poca Infraestructura vial que comunique los dos países. * Limitado acceso al crédito. * Requisitos Fitosanitarios. * Documentación Legal de productos de origen en Colombia.	3	0,25
Transporte y Logística	8,33%	Aunque Colombia y Brasil son países vecinos el transporte terrestre no está desarrollado de manera efectiva, el transporte en su mayoría se hace a través del océano. Transporte multimodal para alcanzar a cubrir todo el territorio brasileño.	3	0,25
<b>VARIABLES DE MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>0,9</b>
Potencial de Mercado	5,00%	La agropecuaria es toda la actividad que usa el suelo para el cultivo de plantas y la creación de animales. En Brasil, el sector es responsable por 5,7% del Producto Interno Bruto (PIB) directo, 38,2% de las exportaciones totales (datos de agosto del 2010) y más de 17 millones de empleos. Además, el País participa con 25% del mercado mundial de alimentos.	4	0,2
Crecimiento	5,00%	En el 2010, la agropecuaria brasileña creció 5,8% y lucró R\$163,5 mil millones. Destaque para el desempeño de los labrados de trigo (47,5%), café en grano (25%), caña (19,2%), maíz en grano (13,3%), arroz (9,7%), poroto (5,0%) y soya (3,4%).	4	0,2

Canales de Distribución	5,00%	1. Representantes o Distribuidor. 2. Pequeñas Tiendas y Supermercados. 3. Cadenas o Grandes Superficies.	3	0,15
Importaciones	5,00%	\$181.7 billion (2010 est.)	3	0,15
Poder de Compra	5,00%	La creación de 10,5 millones de nuevos empleos formales, el aumento real de 46% en el salario mínimo, que hoy vale R\$ 465, además del alcance de programas de distribución de renta, como el Bolsa Familia, aumentaron el poder de compra del brasileño. Prueba de eso es el aumento del número de cuentas corrientes existentes en el país, que demuestra que la población tiene cada vez más acceso al crédito. Entre el 2000 y el 2010, el número de cuentas corrientes creció 97,3%, totalizando 125,7 millones, de acuerdo con la Federación Brasileña de Bancos (Febraban).	4	0,2
<b>COMPETENCIA</b>	<b>25%</b>			0,25
Competencia Directa	6,25%	Estados Unidos, Argentina, Chile, China y Alemania.	1	0,0625
Distribución del Mercado	6,25%	Hoy en día las empresas diversifican su oferta para realizar Labores logísticos con el fin de colocar a los productos en Los puntos de venta y abastecer a mayoristas.	1	0,0625
Precios del Mercado	6,25%	En Brasil los precios de los productos agrícolas son Estables para las superficies donde son distribuidos y el Margen de ganancia q se obtiene es muy relativo, eso depende Del consumidor.	1	0,0625
Comportamiento de la Demanda	6,25%	Es importante tener en cuenta que en este país, el consumo esta Muy determinado por el consumo nacional, sin embargo existen Oportunidades de incursionar en el mercado con el producto Que ofrece Levapan S.A.	1	0,0625
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>2,68571429</b>

Fuentes: <http://www.brasil.gov.br/>, CIA Factbook



Ilustración 25

PAÍS		MEXICO		
VARIABLE	PONDERACION 100%	Análisis de la Variable	Nota	Puntaje
MACROASPECTOS	25%			0,678571429
Estabilidad Política	3,57%	El Índice de Estados fallidos 2010, que la Fundación para la Paz prepara todos los años, ubicó a México en el lugar 98, aumentando el peligro de que México se convierta en un Estado fallido. Según este índice, México subió siete posiciones en la escala y destaca como uno de sus focos rojos críticos, en riesgo de que la violencia relacionada con el narcotráfico lleve a la inestabilidad política.	2	0,071428571
Inflación	3,57%	El índice de precios al consumidor (IPC) de México registró un aumento del 0,67 % en octubre, con lo que la inflación general en los últimos 12 meses se situó en un 3,2 % (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) (Inegi).  El resultado de octubre es similar al esperado por el mercado, que calculaba un aumento mensual del 0,70 % y uno anual del 3,22 %, según datos del banco Banamex.	3	0,107142857
Población	3,57%	<b>Población total:</b> 113, 724,226 personas. (July 2011 est.). <b>Estructura de la Población:</b> 0-14 años: 28.2% (male 16,395,974 / female 15,714,182) 15-64 años: 65.2% (male 35,842,495 / female 38,309,528) 65 años y más: 6.6% (male 3,348,495 / female 4,113,552) <b>Tasa de Crecimiento:</b> 1.102% (2011 est.)	3	0,107142857
Devaluación	3,57%	La economía mexicana se ha visto duramente golpeada por la reciente crisis financiera mundial, el peso mexicano tiene un valor cada vez menor frente al resto del mundo	2	0,071428571
Tipo de Cambio	3,57%	1 MNX = 142,311 COP / 1 COP = 0,007 MNX	3	0,107142857
Balanza Comercial	3,57%	Las exportaciones registraron un crecimiento de 393%, pasando de 506 md en 2001 a 2,500 md en 2009, lo que representó una tasa media anual de crecimiento de 22%. Por su parte, las importaciones aumentaron en 211%, pasando de 344 md en 2001 a 619 md en 2009, con una tasa de crecimiento media anual de 8%.	3	0,107142857

Tratados Comerciales Vigentes	3,57%	El Tratado de Libre Comercio firmado entre Colombia y México permite eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y de servicios entre ambos países.	3	0,107142857
<b>ACCESO AL MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>0,5</b>
Barreras Arancelarias	8,33%	Una nación con demasiados trámites y elevadas tarifas, dice Banco Mundial; los costos de documentos, tarifas administrativas para despacho de aduanas y control técnico, y los gastos de transporte al interior del país, relacionados con la importación de mercancías, promedian 2 mil 152 dólares por contenedor. Sólo 26 países en el mundo, la mayoría de África y Europa del Este, tienen tarifas más elevadas que México; en contraste, en Singapur estos costos ascienden a 333 dólares, mientras que en China son de 375 dólares, en Estados Unidos de 625 dólares y en Brasil el costo es de mil 145 dólares.	2	0,166666667
Barreras NO Arancelarias	8,33%	Según el Banco Mundial, para exportar a México se debe presentar seis documentos para obtener el permiso de venta, esperar 17 días para que el envío se concrete y pagar mil 49 dólares por cada contenedor de 20 pies. * Certificado de Exportación. * Certificado de Origen. * Requisitos Fitosanitarios.	2	0,166666667
Transporte y Logística	8,33%	El transporte de Colombia a México se hace en una mayor proporción por medio acuático, aunque también se puede acceder a este mercado de forma aérea. Aunque las distancias a recorrer dentro de México no son muy grandes, los costos logísticos si afectan de manera negativa el precio final del producto respecto al precio promedio del mercado.	2	0,166666667
<b>VARIABLES DE MERCADO</b>	<b>25%</b>			<b>0,8</b>
Potencial de Mercado	5,00%	La economía mexicana presenta un grado de internacionalización creciente, con una tasa de apertura en buena medida homologable a países desarrollados de similar entidad. Además, durante mucho tiempo el crecimiento de su economía ha dependido de la evolución de su comercio exterior, haciendo más dependiente su desempeño económico de la evolución de EEUU, su principal socio comercial.	3	0,15

Crecimiento	5,00%	En los últimos tiempos México ha puesto en marcha una serie de políticas que han logrado una estabilidad macroeconómica que favorece la entrada de capitales extranjeros y la inversión productiva tanto nacional como foránea. Hay una creciente integración con EEUU y Canadá, así como un amplísimo catálogo de Tratados de Libre Comercio (entre ellos, el firmado con la UE) que permiten el fácil acceso desde México hacia la mayoría de los grandes mercados, así como un suministro sencillo de los insumos necesarios para la producción. De abordarse las reformas pendientes (laboral, energética, telecomunicaciones...) mejorarían las perspectivas de crecimiento, pues actualmente el desempeño económico es insuficiente para mejorar las condiciones de vida del país.	4	0,2
Canales de Distribución	5,00%	Los canales de distribución en México deben ser evaluados desde 3 puntos principales. La cobertura que puede llegar a tener estos dentro del mercado, el control que se pueda ejercer sobre nuestros productos y los costos que genere cada canal del que podamos disponer. 1. Representantes o Distribuidor. 2. Pequeñas Tiendas y Supermercados. 3. Cadenas o Grandes Superficies.	3	0,15
Importaciones	5,00%	\$306 billion (2010 est.)	4	0,2
Poder de Compra	5,00%	Los mexicanos de clase media serán los más afectados por la ola de aumentos en los precios y alzas en los impuestos pues perderán entre 5 y 6% de su poder adquisitivo, coincidieron pronósticos de especialistas	2	0,1
<b>COMPETENCIA</b>	<b>25%</b>			0,25
Competencia Directa	6,25%	Estados Unidos, China, Japón, Republica de Corea.	1	0,0625
Distribución del Mercado	6,25%	Actualmente, México cuenta con las producciones para producir cerca de 1000 cultivos; según la Organización de Naciones Unidas esta: Arroz, cebada, avena, batata, trigo, caña de azúcar, entre otros.	1	0,0625
Precios del Mercado	6,25%	El gobierno mexicano, ha realizado un incremento en los precios de los productos con el fin de llegar a una recuperación consolidada de la economía, esto hace que se logre afectar el sector productivo y sus consumidores.	1	0,0625
Comportamiento de la Demanda	6,25%	México es un país el cual comparte muchas características socio culturales con Colombia, lo cual hace que su comportamiento en la demanda sea similar al de nuestro país y tenga un buen resultado en su demanda a la hora de consumir productos agrícolas.	1	0,0625
<b>PUNTAJE TOTAL</b>				<b>2,228571429</b>

Análisis de mercado de los 3 países seleccionados:

PAÍS	Puntaje Total
Brasil	2,68
México	2,22
Estados Unidos	3,042

Después del estudio se determinó que Estados Unidos es el mercado más atractivo y desde ahora el mercado objetivo dentro del plan de expansión internacional de Levapan S.A. a través de la implementación de un plan exportador. Estados Unidos será estudiado a profundidad para revelar y así explotar las oportunidades que puede ofrecer a Levapan S.A.

## CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE MERCADO PAIS SELECCIONADO.

### ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Estados Unidos de América es una república federal constitucional compuesta por cincuenta estados y un distrito federal. La mayor parte del país se ubica en el centro de América del Norte, donde se encuentran sus cuarenta y ocho estados contiguos y Washington D.C., su capital, entre los océanos Pacífico y el Atlántico, limita con Canadá al norte y con México al sur.

Con 9,83 millones de km<sup>2</sup> y con más de 308 millones de habitantes<sup>2</sup>, es el tercer o cuarto país más grande por área total y el tercero más grande tanto por la superficie terrestre como por población. Es una de las naciones del mundo étnicamente más diversas y multiculturales, producto de la inmigración a gran escala.<sup>3</sup>

Ilustración 26



<sup>2</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2009). «Census Data Show 308 Million People and a Regional Shift». *New York Times*.

<sup>3</sup> *The World Factbook*. Consultado el 10 de noviembre de 2011.



## **Geografía.<sup>4</sup>**

La superficie de los Estados Unidos es de aproximadamente 7.700.000 km<sup>2</sup>. Alaska, que está separada de los Estados Unidos por Canadá, es el estado más grande del país, con 1.500.000 km<sup>2</sup>. Después de Rusia y Canadá, es el tercer país más grande del mundo por área total (tierra y agua).

El río Misisipi–Misuri, el cuarto sistema fluvial más largo del mundo, corre de norte a sur a través del centro del país.

Las montañas Rocosas, en el borde occidental de las Grandes Llanuras, atraviesan de norte a sur todo el país, llegando a altitudes superiores a los 4.300 msnm en Colorado. Más hacia el oeste se encuentra la Gran Cuenca y los desiertos, tales como el desierto de Mojave, de Sonora y de Chihuahua. Las montañas de la Sierra Nevada y la cordillera de las Cascadas se encuentran cerca de la costa del Pacífico. Con sus 6.194 msnm, el monte McKinley en Alaska es el punto más alto del país y de todo el continente. Los volcanes activos son comunes a lo largo de Alaska y las Islas Aleutianas, además de que Hawái consta de sólo islas volcánicas.

El super volcán ubicado debajo del Parque Nacional Yellowstone en las montañas Rocosas, es la forma volcánica más grande del continente

## **Análisis Socio-Demográfico.**

Para mediados del 2011 la población de Estados Unidos alcanzó los 311.259.187 habitantes<sup>5</sup>, incluyendo dentro de esta cifra un promedio de 11,2 millones de inmigrantes ilegales lo que convierte a este Estado en la tercera nación más poblada en el mundo, después de China y la India. México ha sido el principal país de origen de los nuevos residentes durante más de dos décadas; desde 1998, China, India y Filipinas también se han destacado en

---

<sup>4</sup> «United States». *Encyclopedia Britannica* (2010).

<sup>5</sup> CIA Factbook, United States Population.

este sentido cada año.<sup>6</sup> Entre 2000 y 2008, la población hispana aumentó 32%, mientras que la población no hispana aumentó sólo un 4,3%.<sup>7</sup>

*Tasa de natalidad:* 13,82 bebés por cada 1.000 habitantes

*Tasa de crecimiento demográfico:* 0,98%.<sup>8</sup>

*Grupos Étnicos:*<sup>9</sup> Los blancos estadounidenses son el grupo étnico más grande; los germano-estadounidenses, los irlandés-estadounidenses y los angloamericanos constituyen tres de los cuatro grupos étnicos más numerosos del país. Los afroamericanos son la "minoría" racial más importante y el tercer grupo étnico más grande. Los asiáticos son la segunda "minoría" racial con mayor presencia.

Las minorías (definidas por la Oficina del Censo como todos aquellos que no son hispanos o blancos) constituyen el 34% de la población y se prevé que constituirán la mayoría para el 2042.<sup>10</sup>

### ***Indicadores Socioeconómicos.***

**Capital:** Washington.

**Idioma:** Inglés.

**Moneda:** Dólar Americano.

**Ciudades Principales:** Chicago, Atlanta, Nueva York, Miami, Washington, Los Ángeles.

**Población:** 308, 745,538 Personas.

**PIB:** 14.74 Billones, estimado 2010.

**PIB per cápita:** 47,400.000

---

<sup>6</sup> Departamento de Seguridad Nacional (2009). «Persons Obtaining Legal Permanent Resident Status by Region and Country of Birth: Fiscal Years 1998 to 2009»

<sup>7</sup> Oficina Nacional del Censo (2009). «Annual Estimates of the Population by Sex, Race, and Hispanic Origin for the United States: April 1, 2000 to July 1, 2009 (NC-EST2009-03)». *Census.gov*. Consultado el 14 de noviembre de 2011.

<sup>8</sup> CIA Factbook, United States Population.

<sup>9</sup> Oficina Nacional del Censo (2004). «Ancestry 2000». *Census.gov*. Consultado el 14 de noviembre de 2011.

<sup>10</sup> Oficina Nacional del Censo (2008). «An Older and More Diverse Nation by Midcentury». *Census.gov*. Consultado el 14 de noviembre de 2011.

**Tipo de Cambio:** 1.00

**Tipo de Cambio bilateral:** 1936,11

**Tasa de Desempleo:** 9,7%

**Inflación:** 3,5%

### ***Acuerdos Comerciales.***

Los Acuerdos Comerciales que Colombia tiene con Estados Unidos son:

- Ley de Preferencias Comerciales Andinas-ATPA/ATPDEA.
- Tratado de Libre comercio entre Estados Unidos, Ecuador, Perú y Colombia.
- SGP. (Sistema Generalizado de Preferencias.)

### ***Segmentación del mercado.***

“La Segmentación de Mercado es el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzara con una estrategia distinta de comercialización.”<sup>11</sup>

De acuerdo a esto, la empresa adquiere beneficios tales como:

- Identificar cada una de las necesidades de los consumidores.
- Gracias a la segmentación, la empresa obtendrá un crecimiento rápido y llegara a tener una posición sólida dentro del mercado internacional.
- La empresa tiene la oportunidad de adquirir ventaja competitiva.

La segmentación de mercado, fue una estrategia utilizada por Levapan S.A para seleccionar el mercado al cual se quiere exportar el producto.

---

<sup>11</sup> Comparar en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmentacion-del-mercado.htm>

### ***Hábitos de consumo.***

Debido a la crisis económica, los precios de los alimentos son cada vez más altos, lo cual lleva a que las familias de Estados Unidos realicen una significativa reducción en el gasto hacia estos productos. Gracias a esto, surgen tendencias como promociones y rebajas, precios bajos o productos con altos descuentos.

Observando esta situación, es importante que Levapan S.A. entre a competir fuertemente en este mercado, pues es claro que aparte del precio del producto lo más importante es la calidad con el que este se caracteriza. Aquí se presenta una gran oportunidad para que Levapan S.A. sea reconocida y logre obtener lealtad y confianza por parte de sus consumidores.

### ***Nicho de Mercado.***

Para realizar la elección, del nicho de mercado es indispensable encontrar el “Target Group” ideal para la empresa; para esto es importante estudiar 3 variables:

- Segmentación de mercado: Levapan S.A. realizará su distribución en el Estado de la Florida.
- Competencia: es importante tener en cuenta que en Estados Unidos, la competencia que existe es fuerte debido a la variedad de productos sustitutos y complementarios que existen; para esto Levapan S.A. creó una estrategia de precios bajos con excelente calidad en su producto.
- Aceptación del Producto: para esto, la estrategia utilizada por la empresa está dentro del empaque, en donde se usaran los dos idiomas, (inglés y español) para evitar una barrera de comercialización del producto.

### ***Cuota de Mercado.***

Para establecer la cuota de mercado, se tuvo en cuenta la población del Estado de la Florida, 19, 637,856 personas, de la cual se determinó que el 3.8% de la población será la cuota de mercado.

Esta cuota de mercado está orientada principalmente a los consumidores que residen en la Florida y que están interesados en la gastronomía latinoamericana. Por otro lado, esta cuota también va dirigida para los que cuenten con un nivel de ingresos entre los 2000 y 2500 UDS mensuales, con el fin de que el producto sea atractivo y alcance sus expectativas.

### ***Transporte***

“El puerto de Miami es uno de los puertos más grandes de Estados Unidos, este puerto es también conocido como “Dante County Seaport Department”, su superficie es de 2 km y tiene siete terminales de pasajeros. Es uno de los lugares clave para la llegada de miles de cruceros. Este puerto es uno de los más importantes del sector de transportes de mercancías; importa acerca de 7.8 toneladas durante un año y en cuanto a la entrada y salida de mercancías, lo supera el de Lousiana en Nueva Orleans. China es el principal puerto de importaciones en Miami.”

### **Coste Logístico.**

**Ilustración 27**

Origen de la carga	Bogota
Destino	Miami
Tasa de Cambio Noviembre 2011	<b>1934,11</b>
Transporte terrestre Bogota-Cartagena	\$4.500.000,00
Document Fee	\$201.850,00
Almacenaje	\$205.000.00
Tarifa Cartagena-Miami (vía marítima)	\$8.100.000,00
Bill of Landing	\$102.000,00
Comisión 0,35% Min \$350.000 +IVA	\$506.000.00
0.45% Sobre Valor Asegurado - Min USD 90 (Seguro Puerta a Puerta)	\$166.000.00
<b>TOTAL COSTEO BOGOTA-MIAMI</b>	<b>\$ 12.903.850,00</b>

**Fuente: Customer Services Logistics.**

## **CAPITULO 5: PLAN EXPORTADOR PARA LEVAPAN LTDA.**

### ***¿Por qué exportar?***

Al exportar levadura a Estados Unidos, la empresa Levapan S.A obtendrá beneficios a largo plazo, pues la rentabilidad y la productividad de la organización aumentaran, aportando así un alto nivel de crecimiento socio económico al país. Por otro lado, Levapan S.A conocerá y entrara a competir en nuevos mercados, en donde se enfrentara con una diversificación de productos los cuales se convertirán en su competencia; al mismo tiempo, esta empresa obtendrá nuevos conocimientos, los cuales le permitirán aumentar su capacidad gerencial y productiva con el fin de llegar a establecer una relación a largo plazo con el mercado internacional. También es importante tener en cuenta, que exportando el producto a Estados Unidos la empresa adquirirá un gran reconocimiento dentro del mercado internacional lo cual permitirá que con el tiempo obtenga una ventaja competitiva frente a las demás compañías.

### ***Prepárese para exportar.***

#### **Listos para exportar.**

Levapan es una compañía dedicada a la comercialización de materias primas, gracias a su alta experiencia y gran reconocimiento en este momento es líder en el mercado. A lo largo del tiempo, esta empresa ha realizado inversiones en tecnología con el fin de aumentar la capacidad en su planta y satisfacer a sus clientes; gracias a esto y con el fin de extenderse en el mercado internacional, Levapan S.A. busca hoy realizar un proceso de exportación, en donde gracias a un gran análisis y estudio de los diferentes mercados, encontró que la mejor opción para exportar es Estados Unidos.

### **Trámites para Exportar.**

A la hora de realizar la exportación, lo primero que hay que hacer es solicitar la licencia fitosanitaria en el Instituto Colombiano Agropecuario; esta licencia cuenta con 10 días para su aprobación y tiene un costo de \$206.000. Al momento de hacer la solicitud se debe presentar lo siguiente:

Nombre o razón social, dirección completa de las instalaciones, y el nombre del representante legal. Por otra parte, hay que solicitar el certificado de existencia y representación legal, expedida por la Cámara de Comercio, con vigencia no mayor de 3 meses a la fecha de presentación, patente o autorización de funcionamiento de salud pública. También, el plano de la bodega incluyendo la distribución de servicios de almacenamiento, selección y empaque; el recibo de pago expedido en cualquier tesorería de ICA o consignación en el Bancafé según la tarifa vigente.

### **Preseleccione su mercado.**

Gracias al estudio realizado, Levapan S.A ha decidido exportar a Estados Unidos, específicamente al departamento de Florida; este es un mercado el cual traerá altos beneficios para la empresa, en donde se adquirirán utilidades y un gran reconocimiento a nivel internacional. Este departamento fue escogido, gracias que su población es muy atractiva para el consumo del producto, pues su cultura y tendencias hacen de este un mercado altamente atractivo para la organización.

### **Diseñe su estrategia exportadora.**

Se ha decido utilizar transporte multimodal, el cual se manejara de la siguiente manera:

Como primera medida, el producto será transportado de forma terrestre hasta Cartagena; cuando este allá, por vía marítima y por medio de un container se



llevara el producto al puerto de Miami, donde será entregado a sus respectivos clientes.

### ***Análisis de las 4 P's***

**Producto:** El empaque del producto que Levapan S.A llevará a Estados Unidos, será en bolsas internas de polietileno con papel kraft; este empaque es el empaque original que la empresa utiliza en Colombia. El producto será de excelente calidad y brindara muchos beneficios con los cuales los consumidores de este país quedaran satisfechos.

Con el fin de llegar a cumplir todas las metas y objetivos planteados Levapan S.A diseño una serie de estrategias orientadas hacia el mercado internacional, estas son:

- ✚ Empaque: Levapan S.A, vende su producto en un empaque muy llamativo y lo más importante muy seguro, esta es una buena estrategia para cautivar a los clientes Americanos y obtener su mercado.
- ✚ Productos estandarizados: gracias a que la globalización intenta estandarizar los productos con el fin de obtener un alto impacto en este y obtener las tendencias de los mercados internacionales de forma más sencilla con el fin de impedir que los productos sean transformados y no logren mostrar sus características originales.
- ✚ Lanzamiento del producto en el Mercado Internacional: Debido a que Levapan S.A va a entrar a participar en un mercado nuevo, es importante que a la hora del lanzamiento de su producto, genere un gran impacto con el fin de que sea recordado y se convierta en la mejor opción para los consumidores.

**Precio:** el precio es un factor muy importante, debido a que es el costo financiero total que el producto representa para el consumidor. Por lo anterior, La “Estrategia de Precios de Penetración” será la estrategia utilizada por Levapan S.A para entrar al mercado de Estados Unidos; esta, consiste en fijar un precio atractivo para los consumidores en donde se logre una penetración rápida del mercado y se llegue a ampliar la cuota de este. El objetivo de lo anterior, es generar altas ventas, las cuales le permitan a la empresa tener una alta participación en ese mercado, adquirir una ventaja competitiva, para seguir atrayendo nuevos clientes y aumentando así el proceso de expansión.

**Plaza:** El mercado objetivo escogido por Levapan S.A fue Estados Unidos, realizando la segmentación en el estado de Florida; las estrategias a implementar son:

Brindar servicios especiales a los consumidores, con el fin de que estos se sientan apoyados por la empresa y así mismo llegar a crear un círculo de confianza entre la empresa y el consumidor.

- ✚ Publicidad mediante medios electrónicos, con el fin de brindar información online en donde los clientes de Estados Unidos tengan acceso a todas las noticias de la empresa.
- ✚ La atención al cliente es un punto muy importante, para esto se contara con un excelente personal de servicio al cliente con el fin de crear una estrecha relación con los consumidores, y al mismo tiempo aceptar sus quejas, reclamos y brindarles una pronta y excelente solución.
- ✚ Ofrecer servicios especiales a los compradores: esta estrategia es con el fin de que los compradores se sientan apoyados por la empresa y al mismo tiempo crear un lazo de fidelidad.

**Promoción:** para Levapan S.A, es muy importante darle un plus a su producto, para esto se proyectaron diferentes mecanismos, los cuales hacen al producto más competitivos frente a los demás. Las estrategias para este punto de promoción son:

- ✚ Esta estrategia, está enfocada principalmente en el precio, en donde la idea es generar un equilibrio con el fin de obtener un Gana-Gana entre el consumidor y la empresa.
- ✚ Realizar campañas, incentivando la compra del producto, con el fin de darlo a conocer y captar cada vez más consumidores.
- ✚ Con el tiempo, se abrirá un espacio en donde los consumidores encontraran toda la información relacionada con la empresa, sus procesos, productos, historia, políticas empresariales etc.; esto con el fin de llegar a incrementar procesos de e-commerce en su página oficial.

## ESTRATEGIAS DE LAS 4 P'S

**Ilustración 28**

	<b>Estrategias</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsable</b>
<b>PRODUCTO</b>	1. Empaque	Cumplimiento de las normas y regulaciones exigidas para su comercialización internacional.	5.000.000,00	Levapan S.A
	2. Productos estandarizados.	Mejoramiento continuo en la calidad y producción con el fin de obtener un alto estándar internacional.	2.000.000,00	Levapan S.A
	3. lanzamiento del producto en el mercado int.	Plan de mercadeo internacional, con el fin de estudiar a fondo el mercado internacional.	800.000,00	Daniela Villa-Esteban Rey.
<b>PRECIO</b>	1. Estrategia de precios de penetración.	Entrar al mercado de Estados Unidos con precios competitivos con el fin de lograr un impacto positivo en los consumidores.	5.500.000,00	Levapan S.A
<b>PLAZA</b>	1. Publicidad mediante medios electrónicos.	Brindar información online en donde los clientes tengan acceso a todas las noticias de la organización.	10.000.000,00	Daniela Villa-Esteban Rey.
	2. Selección del canal de distribución.	El canal de distribución será el transporte marítimo.	14.000.000,00	Daniela Villa-Esteban Rey.
<b>PROMOCION</b>	1. Calificación de precios	Con el fin de obtener una gana-gana entre el consumidor y la empresa, se calificaran los precios según el volumen de ventas que se realice.	Sin valor.	Levapan S.A
	2. Publicidad	se realizaran campañas incentivando la compra del producto	5.000.000,00	Levapan S.A
<b>TOTAL</b>			42.300.000,00	

## **CONCLUSIONES.**

La investigación realizada ayudó a determinar que las empresas colombianas, en este caso Levapan S.A tienen grandes fortalezas y oportunidades en mercados internacionales, y que muchas veces por miedo, falta de información o poca planeación por parte de su cuerpo administrativo no son aprovechadas en su propio beneficio.

A lo largo de este trabajo se comprobó que después de hacer un análisis adecuado y profundo del sector y del mercado en el que se podría tener interés para expandirse, los directivos de las compañías tienen muchas más herramientas de decisión y son muchos más claros a la hora de generar estrategias y planes de acción para sus compañías.

En cuanto a Levapan S.A se encontraron una serie de factores tanto a favor como en contra que al enfrentarlos con sus capacidades como empresa dieron como resultado una serie de conclusiones que se deben tener en cuenta al momento de poner este plan exportador en marcha:

- El mercado que más oportunidades y facilidades da a Levapan S.A es el Estadounidense, por lo que después del análisis realizado, es el país considerado como atractivo número uno para iniciar el proceso de expansión de la empresa a través de su plan exportador.
- Levapan S.A. se encuentra en un punto favorable internamente, ya que sus fortalezas tienen más peso que sus debilidades, por lo que se debe apostar por una mejora continua de sus procesos y relaciones internas, todo buscando de fondo la eliminación gradual de cada uno de estos factores críticos del escenario de las debilidades, y la mejor proyección de los factores críticos del escenario de las fortalezas. Todo este mejoramiento continuo tiene que estar ligado de fondo a las nuevas estrategias que Levapan S.A. tiene que implementar para comenzar su

proceso de expansión internacional a través de exportaciones a Estados Unidos.

- Al enfrentar las fortalezas de la compañía contra sus debilidades, y las oportunidades que se presentan dentro del sector contra las posibles amenazas, es posible determinar que Levapan S.A. está en un momento de coyuntura donde tiene que generar mayores y mejores estrategias de penetración de mercados, teniendo presente cuáles son sus puntos fuertes y las oportunidades con los que cuenta en este periodo de tiempo.
- La Matriz de Perfil de Competencia ubicó a Levapan S.A. en el tercer puesto detrás de Nelcopan Distribuciones y Panadería Nacional Ltda., primer y segundo lugar dentro de la medición respectivamente; aunque la empresa evaluada está en la tercera posición, las diferencias en cuanto a las calificaciones son relativamente pequeñas, lo que supone para Levapan S.A. una gran oportunidad de alcanzar a sus más directos competidores dentro del mercado. De aquí que se confirme la decisión de expandir sus operaciones a mercados internacionales, su posición frente a la competencia genera las condiciones necesarias, más no suficientes, para pensar en la expansión a través de un plan exportador.
- El clima de negocios que se presenta dentro de la industria en este momento es el indicado para que la compañía explote todas sus fortalezas y oportunidades, asegurando, de la mano con un proceso planeado, que su proceso de expansión internacional es el adecuado en este momento. La reciente firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Colombia es una oportunidad inmediata que debe ser aprovechada por Levapan S.A.
- Levapan S.A. tiene que apoyarse no solo de este documento para iniciar su proceso de expansión internacional, de la mano con Proexport

Colombia se puede asesorar para abrir más y mejores canales de comunicación para para acceder de una mejor forma el mercado estadounidense.

- La investigación refleja que financieramente Levapan S.A se verá beneficiada al incrementar su cuota total de mercado, mejorando su situación financiera y fortaleciéndola frente a su competencia dentro del sector.

## **RECOMENDACIONES.**

La investigación realizada arrojó resultados positivos para Levapan S.A., no sólo se afirmó que es una empresa que tiene solidas bases dentro del mercado colombiano, sino que se encontró que está en una etapa propicia donde debería sumar esfuerzos para expandir sus operaciones a nivel internacional.

El resultado final de este estudio concluyó al realizarse un plan exportador detallado, que de seguirse, teniendo en cuenta cada uno de los lineamientos planteados, dará una gran ventaja a Levapan S.A. dentro de todo su proceso de expansión internacional.

A Levapan S.A. en conjunto, y a sus directivos en primera instancia, queremos hacerles unas recomendaciones que enumeramos a continuación:

- El estudio demuestra que este es el momento preciso en el que la empresa debe empezar a desarrollar su proceso exportador, se recomienda empezar cuanto antes a implementarlo para reducir de la mayor manera posible cualquier margen de error que se pueda llegar a dar.
- Se recomienda contratar personal que tenga conocimientos amplios de los mercados internacionales, de los procesos de exportación en general, y para este caso, que tengan conocimientos fuertes en el idioma Inglés.
- Es recomendable que para temas específicos del proceso exportador descrito en este estudio, tales como temas de aduana, aranceles, permisos, etc.... la empresa se asesore de un tercero idóneo que los acompañe y les de soporte durante cada paso que se tenga que dar.



## **BIBLIOGRAFIA.**

CASTRO Figueroa, Andrés Mauricio, manual de exportaciones, la exportación en Colombia. Bogotá: Universidad del Rosario, 2008

PRIDE, William M, FERRELL, O.C., Marketing concepts and strategies. Library Edition. Boston, NY,: Houghton Mifflin Company, 2006

VELASQUEZ Molina, Dolly Lucia, informe laboratorio del plan exportador para 30 empresas, plan exportador colombiano ostrich 2008

LAUREIRO, Daniela, MARÍN, Alejandra. Predicción del potencial exportador de las PYMES colombianas

Proexport.com

IndexMundi: <http://www.indexmundi.com/es/>

Promonegocios.net

El Nuevo Diario: <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/63231>

EBM: <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=1437>

El Economista: <http://eleconomista.com.mx/sistema>

PortoBooker.com: [www.portbooker.com/es/](http://www.portbooker.com/es/)

El Economista: <http://www.eleconomista.com.mx/sistema financiero/2010/02/02/monterrey-ciudad-mas-cara-vivir>

El Nuevo Diario : <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/63231>